

# LE GUIDE

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL  
DE LUXO PARA EMPREENDEDORES

**Por Clara Colla e Victória Spengler**

# SUMÁRIO

1

**SOBRE O PROJETO...**

2

**Capítulo 1:**

POR QUE INVESTIR EM COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

8

**Capítulo 2:**

TUDO QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE O MERCADO DE LUXO

14

**Capítulo 3:**

IDENTIDADE E IMAGEM

19

**Capítulo 3.1:**

IDENTIDADE VISUAL

24

**Capítulo 4:**

MISSÃO, VISÃO E VALORES

28

**Capítulo 5:**

EVENTOS

31

**Capítulo 6:**

PATROCÍNIO

34

**Capítulo 7:**

PONTO DE VENDA FÍSICO VS. E-COMMERCE

41

**Capítulo 8:**

COMUNICAÇÃO INTERNA E ATENDIMENTO

45

**POR FIM, MAS NÃO MENOS IMPORTANTE...**

## **SOBRE O PROJETO...**

Fruto do trabalho de conclusão de curso de Clara Colla e Victória Spengler, o eBook LEGUIDE: Comunicação Institucional de Luxo para Empreendedores tem como proposta agregar valor a empreendedores do segmento de luxo por meio da difusão de conceitos da Comunicação Institucional e das Relações Públicas, área de formação das autoras.

A partir da realização de uma pesquisa a respeito dos consumidores da marca de motocicletas Harley-Davidson, as estudantes da Universidade Federal do Paraná enxergaram no mercado de luxo um espaço promissor e único para a atuação dos profissionais de Relações Públicas. Despertou-se, assim, um interesse por entender a lógica de funcionamento peculiar e emocional da comunicação feita por marcas de luxo.

Sendo assim, durante o ano de 2020, com o objetivo de desbravar o mercado de luxo, realizou-se uma extensa pesquisa na área, por meio da qual identificou-se os pontos-chave que podem ser otimizados pela comunicação institucional. A combinação dessa pesquisa com a entrevista realizada em julho de 2020 com Carlos Ferreirinha, dono da maior empresa de consultoria de luxo do país, serviu para compor o repertório deste eBook.

Além de oferecer dados atuais sobre o mercado de luxo, o presente material exhibe conteúdos aprofundados com tendências e cases reais sobre cada uma das principais ferramentas de comunicação institucional para o segmento de luxo, de modo que permite ao empreendedor escolher com confiança qual investimento priorizar em sua marca. O eBook LEGUIDE: Comunicação Institucional de Luxo para Empreendedores apresenta conceitos teóricos da área de Relações Públicas aplicáveis na prática ao mercado de luxo, para assim desmistificar a comunicação de luxo e garantir que todos os seus aspectos estejam perfeitamente alinhados. Este alinhamento, como veremos a seguir, proporciona uma boa reputação, fideliza consumidores e auxilia na gestão de uma eventual crise, impulsionando as chances de sucesso do empreendedor neste segmento.

## CAPÍTULO 1:

# POR QUE INVESTIR EM COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Caro empreendedor,

Se você está lendo isto, é porque, por algum motivo, a comunicação institucional chama a sua atenção. Contudo, é provável que você não tenha certeza do que esse termo quer dizer ou de como aplicá-lo em sua empresa. Para resolver essa questão, começaremos este eBook definindo o que é (e o que não é) este campo da comunicação tão crucial para marcas de luxo. Para o caso de você não estar 100% convencido a investir nesta área, separamos também alguns exemplos de situações nas quais a comunicação institucional poderá lhe ajudar. Entretanto, caso você já esteja familiarizado com esses termos, sinta-se à vontade para pular para o próximo capítulo ou para os capítulos de aplicação prática.

A comunicação institucional é um dos componentes da chamada **comunicação integrada**, contextualizada por Margarida Kunsch<sup>1</sup> ainda em 1999 em sua obra “Planejamento Estratégico de Relações Públicas na Comunicação Integrada”. Kunsch a define como sendo uma

“gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais. Permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, com uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de evitar sobreposições de tarefas.”<sup>2</sup>

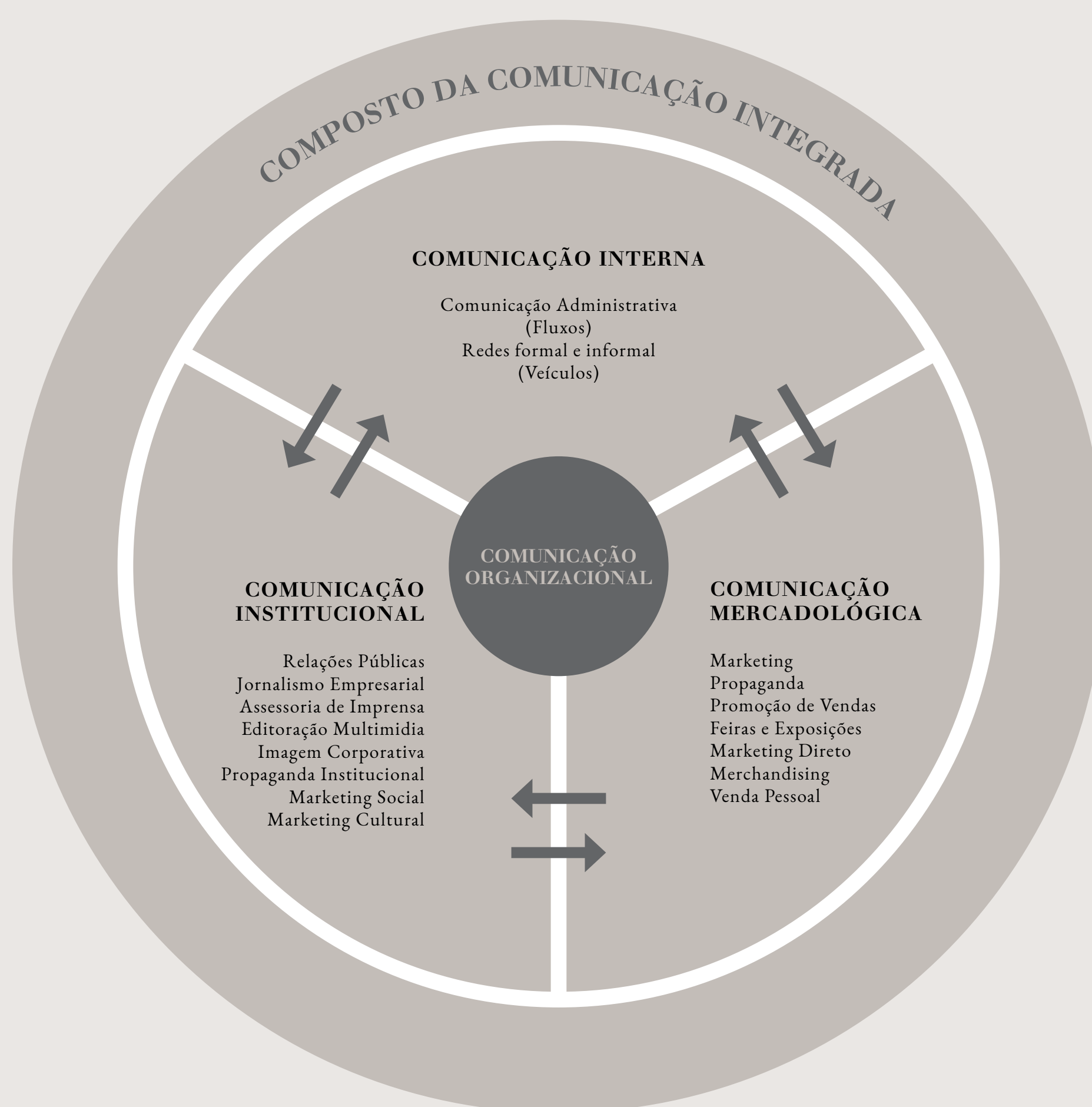
A figura abaixo ilustra os elementos que fazem parte do composto da comunicação integrada: a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação institucional.



<sup>1</sup> Professora titular e pesquisadora na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), Kunsch foi pioneira nos estudos de comunicação organizacional no Brasil e possui mais de 200 produções bibliográficas na área

<sup>2</sup> KUNSCH, 1999, p. 75





Kunsch, Margarida M. K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.  
São Paulo, Summus Editorial, 4ª edição, 2003. P. 151.

A comunicação interna refere-se à comunicação entre a empresa e os funcionários e vice-versa. Ela é capaz de construir uma relação de confiança entre empregador e empregado e, portanto, antecipar conflitos. Para isso, porém, é importante que a empresa disponibilize canais efetivos de troca de informações e que a comunicação interna seja valorizada de ambos os lados. Ela comporta ainda a comunicação administrativa, responsável por comunicar os processos e procedimentos da organização. No Capítulo 8 trataremos especificamente de comunicação interna e de como ela pode ser uma aliada da própria comunicação institucional.

A comunicação mercadológica, por sua vez, tem por objetivo persuadir o consumidor e/ou público-alvo por meio da divulgação e promoção de produtos e serviços. É de responsabilidade do setor de marketing, que equivale ao que as relações públicas são para a comunicação institucional. Trabalharemos mais a fundo a diferença entre esses dois setores em sequência.

Por fim, a comunicação institucional, tema principal deste guia, é a responsável por **definir e comunicar a essência de uma marca**. É capaz de gerar uma identificação do público-alvo para com a marca por meio de seu propósito, sua missão, visão e seus valores e visa construir e gerenciar uma reputação positiva. A reputação, por sua vez, cria vantagem competitiva, atrai talentos e conquista parceiros e consumidores mais fiéis. Carlos Ferreirinha define a reputação como sendo

“o combustível que gera credibilidade e confiança, que serão fatores determinantes na tomada de decisão e de preferência do consumidor final. preservar pela reputação, criá-la, cuidá-la e sustentá-la é fundamental. a reputação é quase uma transcrição do reconhecimento e do respeito que se tem sobre a sua marca, seu trabalho e seu histórico. a reputação de uma marca gera uma credibilidade longa, uma confiança longa ao longo dos tempos.



### *CARLOS FERREIRINHA*

Ex-presidente da Louis Vuitton Brasil, Ferreirinha é presidente e fundador da MCF Consultoria, maior empresa de consultoria de luxo do país. Líder da Associação Brasileira de Marcas de Luxo e criador do curso “O Luxo Aplicado à Gestão”, é também considerado o mais importante formador de opinião sobre o mercado e a gestão do luxo da América Latina.

## POR QUE INVESTIR EM COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Investir em comunicação institucional é indicado para empreendedores que estejam buscando gerar valor para seus consumidores e fazer com que eles se identifiquem com a marca, criando um **diferencial** em meio a tanta concorrência. Se pensarmos em termos de produto, por exemplo, é muito provável que os materiais e características de uma bolsa da Prada, Gucci e Saint Laurent sejam muito semelhantes.

Mas o que diferencia cada um desses produtos são os valores agregados a eles. Essa identificação é criada por meio da definição, manutenção e transmissão dos valores da marca. A consistência e o alinhamento de todos os aspectos de uma marca, que também são trabalhados pela comunicação institucional, permitem a criação de **relacionamentos duradouros, eficazes e benéficos** com os públicos. No mercado de luxo em específico,



a comunicação institucional garante ainda que a atmosfera de prestígio e exclusividade não se perca. No Brasil, por exemplo, é comum que músicas do chamado “funk ostentação” façam menções a marcas como Oakley, Lacoste e Hornett. Essa menção pode afetar negativamente a marca, principalmente porque os consumidores da classe A, como mostra pesquisa da Revista Administradores, se incomodam de usar as mesmas grifes que pessoas de classes mais baixas possuem.

Para manter essa reputação, o trabalho do relações-públicas é determinante. É ele que vai construir o arquétipo da reputação, do reconhecimento e da credibilidade de uma organização. Relações públicas é a área da comunicação responsável por fazer o diagnóstico e a aplicação de ações que dizem respeito à comunicação institucional e são, por isso, muitas vezes contratados ainda nas fases iniciais das marcas: para que possam construir uma identidade forte e coesa e acompanhar o processo de expansão da marca garantindo que sua essência não se perca. Esta coerência comunicacional auxilia na gestão de eventuais crises, o que, no mercado de luxo, é um fator delicado. Como aponta Ferreirinha, “qualquer coisa que toque na reputação de marcas criadas há 100, 150 anos fere profundamente suas capacidades de se manterem presentes.”

A exclusividade característica do mercado de luxo (que será tratada no próximo capítulo) reforça ainda mais a importância de se ter um relações-públicas em sua equipe: afinal, a escolha certa dos canais de comunicação permite atingir públicos mais seletos. Além disso, o relações-públicas também é capacitado para criar estratégias de comunicação interna. No Capítulo 8 trataremos com mais detalhes a importância de se alinhar a comunicação interna à institucional e de não esquecer que o público interno também é um público relevante.

É importante ressaltar que, mesmo que este se trate de uma material didático, ele não exclui a necessidade de contratar um profissional capacitado. Afinal, a formação do comunicador é completa, complexa e abrange uma série de teorias, pesquisas e métodos como qualquer outra área. Isso se aplica também às áreas da publicidade, do jornalismo e do marketing. De qualquer forma, para facilitar seu entendimento a respeito do campo de atuação das relações públicas, preparamos uma tabela comparativa sobre as principais diferenças entre o trabalho das relações públicas e do marketing, que são frequentemente confundidos.

|                                   | MARKETING  | RELAÇÕES PÚBLICAS   |
|-----------------------------------|--|---|
| Públicos                          | Principalmente o externo   | Interno e externo   |
| Tipo de comunicação               | De mão única (da empresa para o público)   | De mão dupla (permite diálogo)  |
| Objetivo da comunicação           | Promover, anunciar e vender produtos/serviços  | Construir relacionamentos benéficos e uma identidade consolidada  |
| Composto da comunicação integrada | Comunicação mercadológica  | Comunicação institucional   |
| Principais funções                | Produção de conteúdo, SEO, inbound e e-mail marketing, branding de marca, redes sociais, mídia paga, endomarketing, vendas etc | Assessoria de imprensa, organização e promoção de eventos, pesquisa, planejamento, gerenciamento de crise, produção de conteúdo, comunicação interna, branding de marca etc |

Esta tabela foi elaborada a partir do conteúdo produzido no Instagram @rpnsec.  
Visite a página para mais conteúdos sobre relações públicas.

Grande parte da confusão que se faz entre as duas áreas vem do fato que, a partir dos anos 2000, o marketing vem se apossando de grande partes das áreas que competem às relações públicas, renomeando-as como “marketingcultural”, “marketingpolítico”, “endomarketing” e “marketing social”. Não entraremos a fundo nessa discussão, mas ressaltamos que, apesar de as áreas poderem trabalhar em conjunto, tudo o que mexa com a comunicação institucional, com a identidade das marcas e o público em geral é de responsabilidade das relações públicas!

## CASE:

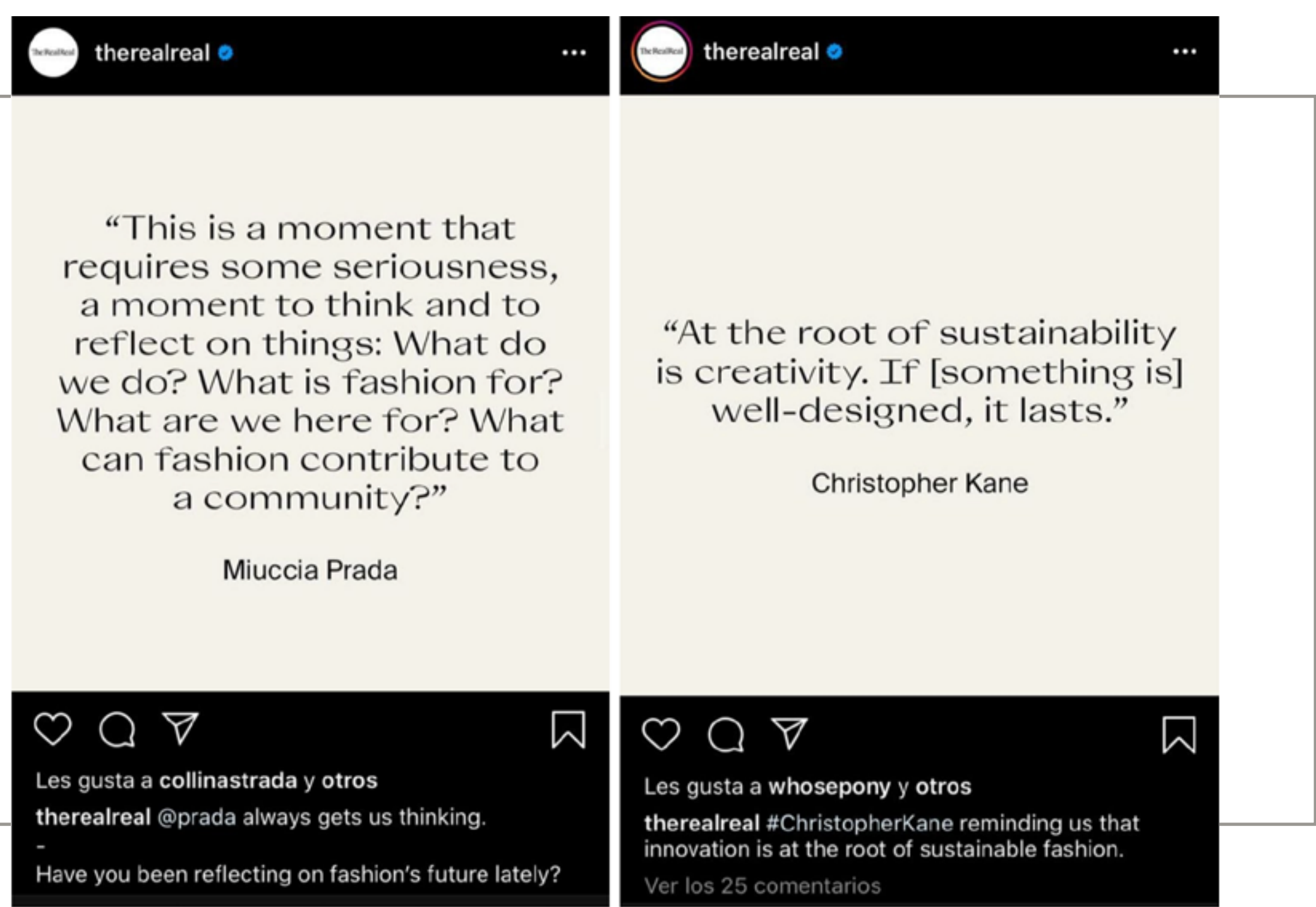
A The RealReal se define como uma companhia de luxo sustentável, cujo slogan é “Honoring heritage brands and extending the lifecycle of luxury items” (Honrando marcas antigas e estendendo o ciclo de vida dos itens de luxo). A empresa foi criada em 2011 por Julia Wainwright, em São Francisco, Califórnia, e tem uma proposta ousada: aumentar a sustentabilidade na indústria do luxo por meio da remessa de itens de luxo autenticados. O empreendimento funciona da seguinte forma: no website, é possível tanto comprar quanto enviar peças para a The RealReal. As peças enviadas passam por um rigoroso processo de autenticação, para que então o consignante receba até 85% do valor promocional do item enviado.

O website da marca é bem estruturado e completo no que diz respeito a informações institucionais. Ele contém dados relevantes não só sobre



a companhia e seu comprometimento para com a sustentabilidade, evidenciando as ações que realiza para diminuir a pegada ecológica da marca. Mais do que isso, o site explicita, por meio de dados, o quão prejudicial para o meio ambiente a indústria da moda pode ser, incentivando o consumidor a realizar compras mais conscientemente.

Para além da seção institucional do site, a The RealReal traz para as redes sociais seu propósito de reinventar o luxo. Em meio às fotos de seus produtos, o Instagram da companhia se posiciona estrategicamente com postagens que refletem os valores e a essência da marca. Confira abaixo dois exemplos de postagens que inspiram os seguidores a mudar seus hábitos.



A The RealReal é a prova de que uma comunicação institucional bem estruturada e perfeitamente alinhada à causa adotada pode converter em resultados tangíveis para as vendas: na seção de Sustentabilidade do site, vemos que, em média, um terço dos consumidores dizem que preferem comprar na The RealReal em vez de adquirir produtos de “fast fashion”. Além disso, cerca de 50% dos consignantes da empresa citam o impacto ambiental ou a extensão do ciclo de vida de itens de luxo como motivos chave para consignar. Saiba mais sobre a The Real Real e suas ações [clikando aqui](#).

FONTES:

ADMINISTRADORES: <https://administradores.com.br/noticias/fim-da-exclusividade-como-as-grifes-de-luxo-veem-a-popularizacao-de-suas-marcas-pela-cultura-da-ostentacao>, 2015.  
FERREIRINHA, Carlos: entrevista concedida para as autoras, 2020.  
IDENTIDADE RP: <https://www.rpponline.com.br/site/relacoes-publicas-x-marketing/>, 2021.  
KOSMANN, Guilherme: Estratégias de Marketing: Um Estudo Sobre o Mercado do Luxo, 2009.  
KUNSCH, Margarida: Gestão Integrada da Comunicação Organizacional e os desafios da sociedade contemporânea, 1999.  
KUNSCH, Margarida: Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 2002  
RPNSEE: <https://www.instagram.com/rpnsee/>, 2020.  
THE REAL REAL: <https://www.therealreal.com/sustainability>, 2020  
VAZ, Márcia Gisela Fernandes: Estratégias de comunicação de marcas de luxo - estudo de caso: Givenchy em Portugal, 2016.

## CAPÍTULO 2:

# TUDO QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE O MERCADO DE LUXO

“*I don’t design clothes,  
I design dreams.*”

*RALPH LAUREN*

O consumo sempre fez parte da história do homem. As motivações para consumir, mesmo que modificadas de acordo com o contexto histórico, são, essencialmente as mesmas: giram em torno da realização pessoal, da expressão de diferenças de classe, da pertença social e da construção de uma identidade individual. A construção da identidade pessoal em torno do consumo tomou tal proporção que, atualmente, vemos práticas de consumo tornando-se tão importantes quanto fatores como nacionalidade, etnia e gênero. Além disso, vemos grupos sociais sendo reforçados - se não inteiramente construídos - pelo ato de consumir: é o caso das motocicletas Harley-Davidson, que tornaram-se um ícone inconfundível dos rockeiros de todo o mundo, ao ponto de muitos deles até tatuarem a marca em seu corpo!

Principalmente no mercado de luxo, o **simbolismo** contido no objeto é tão marcante que representa o principal fator de diferenciação para o consumidor. Para Danielle Allérès, a necessidade de consumir um produto de luxo é simbólica, é quanto ao inatingível que o produto de luxo oferece. Isso porque a marca de luxo carrega, por si só, uma lenda associada a ela. Pensemos em uma marca de luxo centenária como a Chanel, por exemplo: mais do que por um atributo material, o consumidor sente desejo pela história e pela exclusividade que a marca traduz. E como incorporar esse simbolismo a marcas mais recentes?

*DANIELLE  
ALLÉRÈS*

Danielle Allérès é diretora do Departamento de Gestão do Luxo e Arte da Universidade de Marne-la-Vallée, na França, estudiosa e autora de diversos livros referencia do mercado de luxo, como o “Luxe--: stratégies, marketing”.





## JEAN CASTARÈDE

Jean Castarède foi um economista formado na Escola de Altos Estudos Comerciais de Paris. Autor do livro “Luxo: Os segredos dos produtos mais desejados do mundo”, Castarède foi um grande nome para os estudos das áreas de administração, marketing e luxo.

Para Castarède, **“a melhor maneira de se obter sucesso com uma nova marca é agir como se fosse uma marca antiga”**. Afinal, as marcas de luxo no Brasil consistem em quatro principais pilares: exclusividade, beleza, qualidade e tradição. Destes, apenas o último é um obstáculo para empreendedores do ramo. Ainda assim, por meio de consistência e resiliência, é possível construir uma tradição e uma identidade fortes, principalmente quando se trabalha sob os pilares da comunicação institucional.

É neste sentido que baseiam-se as recomendações de Ferreirinha (coletadas em entrevista para as autoras) para empreendedores do segmento:

“[as principais recomendações são] visão imperativa com o longo prazo, comprometimento absoluto com a excelência, muita paciência, muita resiliência e persistência. Trabalhar com o luxo demanda uma visão estruturada de longo prazo, uma paciência para se alcançar o patamar daquilo que se busca. Comprometimento imperativo com a excelência sem abrir concessões.

O aspecto material do luxo (beleza e qualidade) é inegociável. É um dos principais fatores que justificam o preço elevado dos produtos e representa boa parte da motivação de compra do consumidor. O processo de produzir luxo é detalhista e beira a perfeição, passando por um controle de qualidade exigente e exalando simbolismos.

Tão importante quanto as características físicas do produto (cores, materiais e detalhes), a carga simbólica contida no bem de luxo é o que o torna único e motivo de desejo. É por meio dessa carga que o consumidor se afirma como indivíduo e recebe status e reconhecimento. Isso ocorre justamente porque o luxo é definido pela exclusividade e inacessibilidade de seus produtos. Construir e manter essa exclusividade exige um trabalho impecável de consistência por parte do empreendedor, uma vez que ela deve ser explicitada ao público por meio da comunicação durante todas as etapas da comercialização do produto, da produção à distribuição.



No Brasil, a exclusividade do setor de luxo se reflete na altíssima concentração de lojas de luxo no chamado Quadrilátero do Luxo. Localizada na cidade de São Paulo, essa área, que compreende um raio de cerca de 2,6 km, representa 95% de todo o mercado de luxo da cidade, que, por sua vez, concentra 75% do mercado brasileiro. Surpreendentemente, porém, a região que sucede São Paulo na compra de imóveis de alto padrão não é o Sul, e sim o Nordeste. Apesar de o Sul possuir mais dinheiro, o povo nordestino possui um fator imprescindível para o luxo: o desejo.

Em 2010, quando o faturamento do mercado de luxo brasileiro atingiu a marca de 15 bilhões de reais, o mercado estava restrito a apenas 2,5% da população no país. Naquela época, acreditava-se que o futuro do mercado de luxo brasileiro residia na classe média. O que observa-se em 2020, entretanto, é que o público que mais movimenta o segmento no país tem mais de 35 anos de idade e uma renda familiar de pelo menos 30 salários mínimos. Muita embora consumidores que consigam sustentar uma média de consumo de R\$4.000,00 por mês normalmente possuem um salário superior aos R\$10.000,00, Ferreirinha lembra que muitos consumidores enxergam um artigo que custa R\$5.000,00 como um artigo que custa 10 parcelas de R\$500,00.

Esse é um dos hábitos de consumo dos brasileiros que os diferem dos consumidores ao redor do mundo: marcas de luxo internacionais, mesmo que não realizem parcelamento de compras em nenhum outro país, atendem a essa necessidade no Brasil, pois o consumidor brasileiro tem o hábito de parcelar suas compras, mesmo no segmento de luxo. Outras particularidades do mercado brasileiro são a necessidade de entreter o consumidor com jantares, festas e apresentações e a proximidade do consumidor ao atendente. Elas serão tratadas mais profundamente nos Capítulos 5 e 8, respectivamente. É importante ressaltar também que 63% dos consumidores de luxo no Brasil são mulheres e que espera-se que até 2025 millennials representem metade do mercado, sendo eles os responsáveis por grande parte de seu crescimento.

O Brasil é também líder, ao lado da Rússia e da China, do ranking de compras de luxo feitas no país de origem. Dois fatores representam uma possibilidade ainda maior de crescimento para a indústria de luxo nacional: a alta do dólar e a pandemia do novo coronavírus, que dificulta a ida dos consumidores ao exterior.

Entretanto, no âmbito global, se até 2020 o mercado de luxo era considerado como pouco suscetível a crises, a pandemia demonstrou

o contrário: estima-se, para 2020, uma contração de cerca de 25% no segmento, demonstrando, pela primeira vez, uma vulnerabilidade do setor. Fica clara a necessidade de as marcas de luxo possuírem um plano de gerenciamento de crise previamente traçado, bem estruturado e alinhado à estratégia de comunicação institucional.

Segundo o relatório de 2020 da [Bain & Company](#), consultoria global, o que foi aprendido neste cenário no que diz respeito a resiliência e a impulsionamento sustentável poderá transformar a indústria do luxo para sempre. A crise ensinou importantes lições sobre pensar criativamente, inovar e se adaptar às necessidades dos consumidores. Os três passos que o relatório sugere para gerentes são:

- 1 Governar por meio de uma nova estrutura de liderança, em que inteligência robusta, tomadas rápidas de decisões e uma comunicação clara te ajudarão a estar no controle;
- 2 Agir para maximizar a resiliência mantendo-se relevante para consumidores, protegendo a primeira linha e adotando ações de contingência a curto prazo;
- 3 Transformar a organização para o futuro ao torná-la mais centrada no cliente, ágil, digital e sustentável.

Dessa forma, ainda em 2020 a Bain previu que marcas que conseguiram absorver plenamente esses ensinamentos, como Gucci, Louis Vuitton, Hermès e Prada, conseguiriam terminar o ano de 2020 com um saldo positivo. O que essas marcas possuem em comum, além de serem centenárias, bem consolidadas e servirem de inspiração para empreendedores do ramo, é um **posicionamento bem definido** a respeito do nível de luxo no qual habitam seus produtos e um **conhecimento profundo** sobre seus públicos-alvo.

A pirâmide criada por Danielle Allérès facilita a visualização dos níveis de luxo nos quais marcas podem enquadrar seus produtos. Antes de a destrincharmos, é importante ressaltar que marcas não estão condenadas a habitarem um único nível da pirâmide, podendo dispor diferentes produtos ao longo dos três níveis. Para isso, naturalmente, há diferentes estratégias de comunicação. O importante é que a marca tenha com clareza qual público está buscando alcançar com aquele produto, para então definir o nível de luxo mais adequado a ele e quais estratégias de diálogo utilizar.

Atenção! Ao trabalhar com produtos em diferentes níveis de luxo, as marcas devem encontrar um equilíbrio entre se comunicar mais intimamente com consumidores do luxo inacessível, sem esquecer-se, porém, dos consumidores do dia-a-dia do luxo mais acessível. É preciso ter em mente também que produtos de níveis mais acessíveis não podem, em hipótese alguma, possuir qualidade duvidosa, pois, neste caso, não emprestam a qualidade dos produtos que estão em níveis acima. Podem, pelo contrário, deteriorar a imagem dos produtos mais inacessíveis.



Quando falamos de luxo inacessível, nos referimos a marcas antigas, altamente exclusivas e cujo valor agregado se baseia em suas respeitadas tradições e histórias. Seus produtos possuem um nível máximo de qualidade e processos artesanais de fabricação, tornando-os extremamente raros, originais e inacessíveis. É um nível caracterizado pela notoriedade internacional das marcas que o ocupam, como a Rolls-Royce, Cartier e os produtos de alta costura da Hermès e Chanel.

O nível intermediário mantém a qualidade excepcional dos produtos, porém possui um preço mais acessível e uma produção em maior escala que o luxo inacessível. Ainda assim, a difusão e a comunicação neste setor é bastante seleta. Ocupam este nível marcas como Louis Vuitton e Prada e produtos de entrada de marcas de luxo inacessível como gravatas Hermès e isqueiros Cartier.

Marcas recém criadas e sem muita tradição ocupam o nível acessível da pirâmide de luxo de Allérès. Aqui, os produtos possuem custos menores e fabricação em série, ainda que com distribuição seletiva. Por se tratar de um nível ultracompetitivo em que as marcas ainda não



conseguem fidelizar seus clientes apenas por meio do valor agregado a elas, tanto o preço como estratégias de comunicação e diferenciação devem ser cautelosamente pensadas. A comunicação institucional tem um importante papel na criação desta diferenciação dos competidores, pois reforça aspectos únicos da identidade de marcas e transforma-os em uma imagem positiva e valiosa. Neste nível, temos produtos de perfumaria e cosméticos de marcas como Chanel, Burberry e Dior e sub-marcas de empresas renomadas, como a Armani Casa e a Double RL, que pertencem, respectivamente, à Armani e à Ralph Lauren.

Você já deve ter percebido a singularidade presente no funcionamento do mercado de luxo. Para que as estratégias de comunicação sejam efetivas, é imprescindível, ainda mais que em mercados mais populares, conhecer a fundo seu público-alvo, suas particularidades, motivações, ideais e aspirações. Partindo deste ponto, uma classificação amplamente utilizada por teóricos do luxo é a divisão dos consumidores em dois tipos: intelectuais e show-off. O consumidor intelectual é aquele que valoriza a qualidade do produto e a história da marca e cuja motivação de compra consiste em satisfazer um desejo pessoal. Não tem como objetivo ostentar, pois, via de regra, vem de uma família rica e sempre teve acesso a bens custosos, de modo que não encara grandes desembolsos como conquistas. O show-off, por outro lado, opta pelo luxo para demonstrar sua capacidade de compra, preferindo produtos que sejam facilmente identificados por terceiros.

Agora que você já entendeu o que é comunicação institucional e já conhece a base do funcionamento do mercado de luxo, partiremos para as **principais ferramentas** e estratégias utilizadas por profissionais para comunicar a essência das marcas.

## FONTES:

ALLÉRÈS, Danielle: Luxo: Estratégias / Marketing, 2000.  
 ARMANI: <https://www.armani.com/countries/index>, 2020.  
 BAIN: <https://www.bain.com/pt-br/about/media-center/press-releases/south-america/2018/luxury-market-grows-to-260-billion-in-2018-a-trend-that-should-continue-until-2025/>, 2018.  
 BAIN: <https://www.bain.com/pt-br/about/media-center/press-releases/2020/spring-luxury-report/>, 2020.  
 BAIN: <https://www.bain.com/pt-br/insights/luxury-after-coronavirus/>, 2020.  
 CARVALHO, Célia Maria; SOUZA, Kamila: A Atividade de Relações Públicas no Mercado de Luxo, 2017.  
 EXAME ABRIL: <https://exame.com/negocios/onde-nao-houve-crise-setor-de-luxo-espera-alta-ainda-maior-ate-2023/>, 2019.  
 ESTADÃO: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,mercado-de-luxo-abre-espaco-as-pequenas-empresas,18691e>, 2010.  
 FARES, Marina: A marca como fator determinante no setor de luxo, 2009.  
 FERREIRINHA, Carlos: entrevista concedida para as autoras, 2020.  
 GAZETA DO POVO: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/mesmo-com-consumidor-cauteloso-mercado-de-luxo-cresceu-78-no-brasil-em-2018-6fkhqjohzg5h7tpe8hdt9og9e/>, 2019.  
 HAURANI, Christopher: Estratégias de branding no mercado de luxo: um estudo das marcas Armani e Burberry), 2016.  
 KOSMANN, Guilherme: Estratégias de Marketing: Um Estudo Sobre o Mercado do Luxo, 2009.  
 LIPOVETSKY, Gilles; ROUX, Elyette. O Luxo Eterno, 2005.  
 RALPH LAUREN: <https://www.ralphlauren.com/brands-double-rl-men>, 2020.  
 SANTOS, Cristina. O lugar do consumo na problemática identitária contemporânea, 2013.  
 WGSN, Luxury Attitudes: Going Tech-Free: <https://www.wgsn.com/en/>, 2020.

## CAPÍTULO 3:

# IDENTIDADE E IMAGEM

As divisões quanto aos níveis e aos tipos de consumidores de luxo permitem uma formulação base da segmentação de uma marca, processo que representa o ponto de partida para a definição de qualquer estratégia. A segmentação, entretanto, pode ser feita de acordo com inúmeras outras variáveis, como por exemplo:

- 1 Segmentação geográfica, que diz respeito a cidade, Estado, região etc. Exemplo: nossos consumidores estão em bairros nobres da cidade de São Paulo.
- 2 Segmentação demográfica, que diz respeito a idade, sexo, escolaridade, classe social etc. Exemplo: nossos consumidores são homens e mulheres de classe A com mais de 35 anos.
- 3 Segmentação comportamental, que diz respeito a hábitos de consumo. Exemplo: nossos consumidores gastam cerca de R\$4.000,00 por compra, costumam consumir em viagens ao exterior e não deixam de comprar artigos durante crises.
- 4 Segmentação psicográfica, que diz respeito a estilo de vida, atitudes, valores etc. Exemplo: nossos consumidores são antenados em relação a pautas e movimentos sociais como racismo, meio ambiente, machismo e etc.

Neste eBook, utilizamos algumas vezes os termos “Geração Z” e “millennials”. Essa divisão do mercado, apesar de parecer demográfica (feita com base na idade), diz muito mais a respeito do comportamento de cada consumidor e de seus estilos de vida. Afinal, além de as datas de nascimento para separar cada geração variarem de acordo com a fonte, os

comportamentos acabam se misturando, principalmente entre os nascidos no início de cada geração. Veja a seguir a tabela que preparamos resumindo o conteúdo de uma matéria da [Rock Content](#) que explica essas diferenças. Vale ressaltar também que já utiliza-se o termo “Geração Alpha” para falar dos nascidos a partir de 2010.

|                            | Idade                      | Contexto   | Comportamento   |
|----------------------------|----------------------------|--|---|
| Baby Boomers               | Nascidos entre 1940 e 1960 | Pós-Segunda Guerra Mundial, período de grande otimismo | Geração idealista. Hoje, concentram grande parte da riqueza mundial. Priorizam a estabilidade                           |
| Geração X                  | Nascidos entre 1960 e 1980 | Guerra Fria e ditadura militar no Brasil               | Mais individualista. Hoje, possuem alto poder de consumo e representam grande parte dos empresários                     |
| Geração Y (millennials)    | Nascidos entre 1980 e 1995 | Globalização   | Flexíveis, conectados e imediatistas. Não gostam de se limitar, são ligados a causas sociais e prezam por experiências. |
| Geração Z (ou apenas GenZ) | Nascidos entre 1995 e 2010 | São “nativos digitais”, pois já nascem conectados      | São ativistas, engajados e críticos. Valorizam a diversidade e a inclusão e não diferenciam o on do offline.            |

Segmentar o mercado é o primeiro passo para identificar o público-alvo que se pretende atingir, além de permitir um diagnóstico minucioso quanto ao seu comportamento, suas características, motivações e preferências de compra. Mais uma vez, o trabalho do relações-públicas mostra-se determinante nessa análise. O atendimento, do qual trataremos em conjunto com a Comunicação Interna no Capítulo 8, também é uma ferramenta poderosa para extrair dos clientes informações que te ajudem a entender a fundo suas expectativas e hábitos.

Uma vez que seu público-alvo e o nível de luxo de seus produtos estejam definidos, é possível criar, com muito mais clareza e precisão, uma identidade coerente para sua marca. Definida por Kunsch como a maneira



pela qual a organização quer ser percebida, a identidade organizacional é representada pelo conjunto de **comportamento, comunicação, simbolismos visuais e personalidade** de uma organização. A identidade corporativa cria um valor real para o consumidor, que o permite estabelecer relações profundas com a marca, convence-o de sua autenticidade e ainda justifica o valor mais elevado cobrado no mercado de luxo.

Além disso, no setor de luxo em específico, a identidade é importante porque assegura que os valores pensados nos primórdios das marcas não se percam ao longo do tempo. Coco Chanel, por exemplo, deixou para os diretores que a sucederam um código genético que os direciona quanto aos valores e ícones da marca, para que ela nunca perca sua unidade e forte identidade.

Esse trabalho é muito importante considerando que alguns autores apontam para uma “democratização do luxo”. Entretanto, tanto Allérès quanto Lipovetsky defendem que, quando o luxo passa a ser acessível a uma parcela maior de pessoas, ele deixa de ser luxo, pois perde suas características de diferenciação, exclusividade, seletividade e superioridade. Sendo assim, líderes no segmento de luxo precisam estar constantemente se reinventando para realçar as características sofisticadas e exclusivas de seus produtos. Manter o conceito do “feito a mão”, neste contexto, pode ser extremamente benéfico. Um exemplo é o caso da marca italiana Bottega Veneta, de artigos de luxo, que criou uma escola de artesãos em Florença para garantir que o processo artesanal não se perca com o passar do tempo.

É claro que, em marcas muito longevas, uma revisão desses códigos de ética será feito de tempos em tempos. Nada impede que ocorram pequenas mudanças na identidade das marcas, desde que isso ocorra de forma coerente e estratégica. Trataremos essa questão mais a fundo no capítulo seguinte.



## *GILLES LIPOVETSKY*

Gilles Lipovetsky é um filósofo, autor de grandes obras como “O luxo eterno” e “A Era do Vazio”, teórico da Hipermodernidade e professor de filosofia da Universidade de Grenoble. Lipovetsky é considerado por muitos como um dos pensadores mais originais da atualidade.



## GAUDÊNCIO TORQUATO

Gaudêncio Torquato é jornalista. Durante sua carreira já foi repórter, editor e redator dos principais jornais do país, professor da USP e coordenou e desenvolveu diversas campanhas políticas. Atualmente atua como consultor de marketing institucional e político na GT Marketing e Comunicação, da qual é diretor-presidente. Torquato foi o percussor do chamado Jornalismo Empresarial, com 13 livros publicados e diversos artigos que servem de referência nas universidades de Comunicação de todo país. Possui também prêmios consagrados, como o Prêmio Esso de Jornalismo, que recebeu quando tinha apenas 21 anos.

Trabalhar os atributos da identidade, como pessoas, produtos e serviços, garante que a imagem se expresse e seja percebida como um reflexo da identidade. Se em 1986 Gaudêncio Torquato, teórico da comunicação, já apontava o estabelecimento de uma identidade forte e transparente como uma das 15 necessidades para a comunicação de empresas, mais recentemente, segundo dados das consultorias GfK Indicator e MCF, 83% dos executivos de luxo entrevistados apontaram o fortalecimento da imagem como sua maior preocupação. Não é à toa, afinal, para Bernard Arnault, diretor do conglomerado Moët Hennessey Louis Vuitton, **“a imagem é um dos segredos do sucesso”**. É na junção de identidade e imagem que reside o sucesso (ou o fracasso) de marcas de luxo e de onde surge a preferência de compra dos consumidores.

Kunsch define a imagem como sendo uma espécie de “sombra” da identidade, de tal forma que, quando a identidade não se dispõe adequadamente, a imagem torna-se frágil e de difícil reconhecimento. A Oakley, por exemplo, apesar de se posicionar como uma marca de esportes radicais, no Brasil é muito mais vista como uma marca “de periferia”. Identidade e imagem estão tão intimamente conectadas justamente porque para se ter uma imagem positiva e uma identidade forte, é preciso que haja uma coerência entre a comunicação e o comportamento da organização.

Uma das estratégias sugeridas por Simon Sinek, especialista em liderança, para definir uma identidade forte (e, conseqüentemente, melhorar sua imagem) é trabalhar com o **“[Golden Circle](#)”**, definindo a organização “de dentro para fora”. Dessa forma, o primeiro passo é se perguntar “Qual é o porquê da minha marca?”, para somente então definir como você alcançará esse objetivo e o que será, de fato, vendido.



Tomemos por exemplo o Golden Circle da Apple:

*POR QUÊ?*

Desafiar o status quo.

*COMO?*

Criando produtos de design único, simples e fáceis de usar.

*O QUÊ?*

Os melhores computadores do mundo.



Dessa forma, o primeiro passo para que se trabalhe a comunicação institucional de forma eficiente é a definição de uma identidade clara e coerente, que pode, por sua vez, melhorar a imagem da organização. Vejamos agora como a Valentino trabalha sua identidade.

CASE:

A marca italiana Valentino é referência no universo de luxo mesmo passados mais de 60 anos de sua criação. Indiscutivelmente, a marca ocupa um forte espaço no imaginário de qualquer pessoa que se interesse, mesmo que minimamente, por artigos de luxo. Além da tradição e da inquestionável qualidade dos produtos da Valentino, a organização possui um forte código de ética que guia suas decisões. Suas informações corporativas são facilmente encontradas no website da marca (para acessar a seção em questão, [clique aqui](#)), no qual o usuário tem acesso:

- a um código de ética completo e detalhado, que contém a missão e os valores da marca, suas obrigações e suas políticas de pessoal;
- ao gráfico com a estrutura do grupo;
- ao modelo de organização, gestão e controle de acordo com o decreto legislativo;
- ao Projeto Detox da Valentino, que inclui uma série de dados, estudos e pesquisas sobre a liberação de químicos da marca. O site disponibiliza



também as atualizações do projeto de 2013 a 2018. O projeto está alinhado com o programa de longo-prazo de sustentabilidade que a Valentino possui.

- às diretrizes de controle ambiental da Valentino;
- a outras informações sobre o comprometimento sustentável da marca, como o seu comprometimento com uma política de zero desmatamento, resultados de testes de águas residuais e formulações químicas;
- à sua política de fabricação de viscose, que encoraja sua produção de forma ecologicamente responsável;
- à sua declaração sobre escravidão moderna, cujo objetivo é expor as medidas adotadas pela Valentino para garantir que qualquer forma de tráfico de pessoas, trabalho infantil e escravidão não ocorram na companhia.

Com base nas informações fornecidas no site, percebe-se que a identidade da Valentino concentra-se em um compromisso fortíssimo com a **sustentabilidade, transparência e ética**. O código de ética postado explicita ainda que a missão da marca é “desempenhar um papel de liderança no mercado da moda e do luxo por meio da alta qualidade e refinamento de seus produtos e do cuidado e atenção às necessidades de uma clientela cosmopolita em constante evolução, em busca de excelência, em um diálogo contínuo entre paixão e experiência”. Além disso, alguns dos valores contidos no código são: inovação e criatividade; diferenciação e seleção; flexibilidade e eficiência; continuidade; qualidade e sustentabilidade; centralidade do consumidor.

No próximo capítulo, entraremos a fundo em compostos da identidade como missão, visão e valores. Antes disso, porém, trataremos rapidamente de outra importante ferramenta para a comunicação da identidade de marcas: a **comunicação visual**.

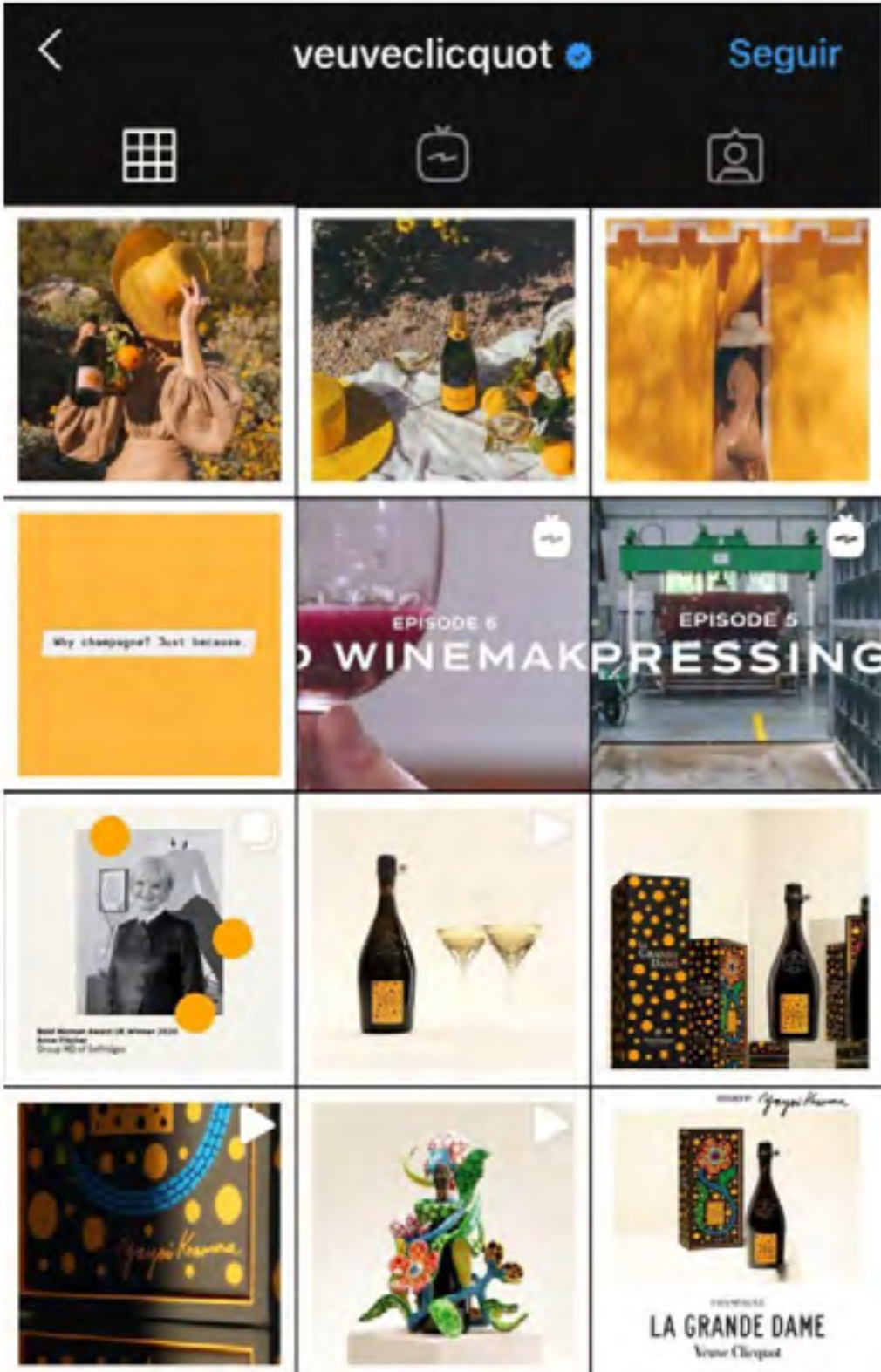
## *CAPÍTULO 3.1:* **IDENTIDADE VISUAL**

Mesmo que o foco deste guia não seja a criação de uma identidade visual para a sua marca, acreditamos que é importante ressaltar que a comunicação visual é um composto relevante da identidade corporativa - e, se bem pensada, pode funcionar como um aliado poderoso para ela. A própria Margarida Kunsch acredita que tanto o nome quanto

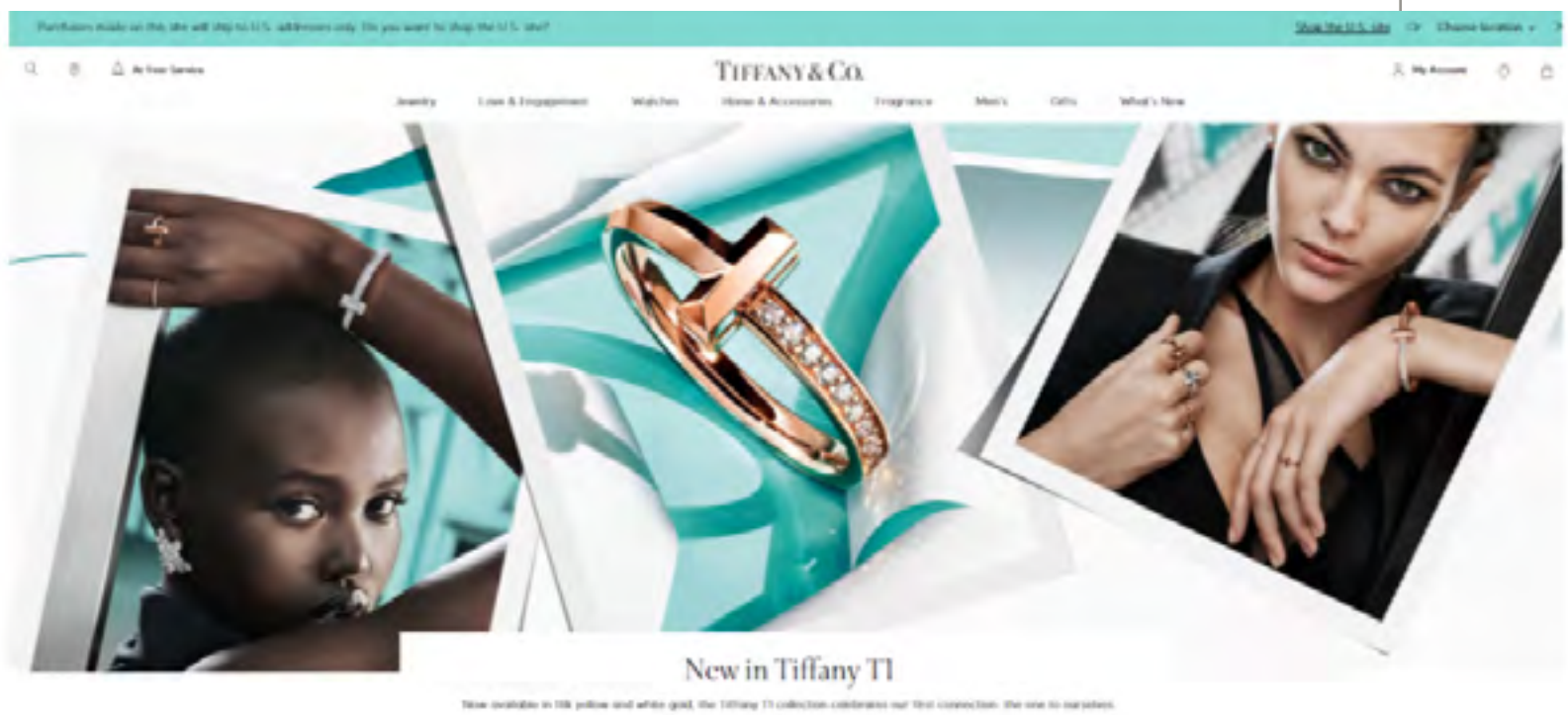
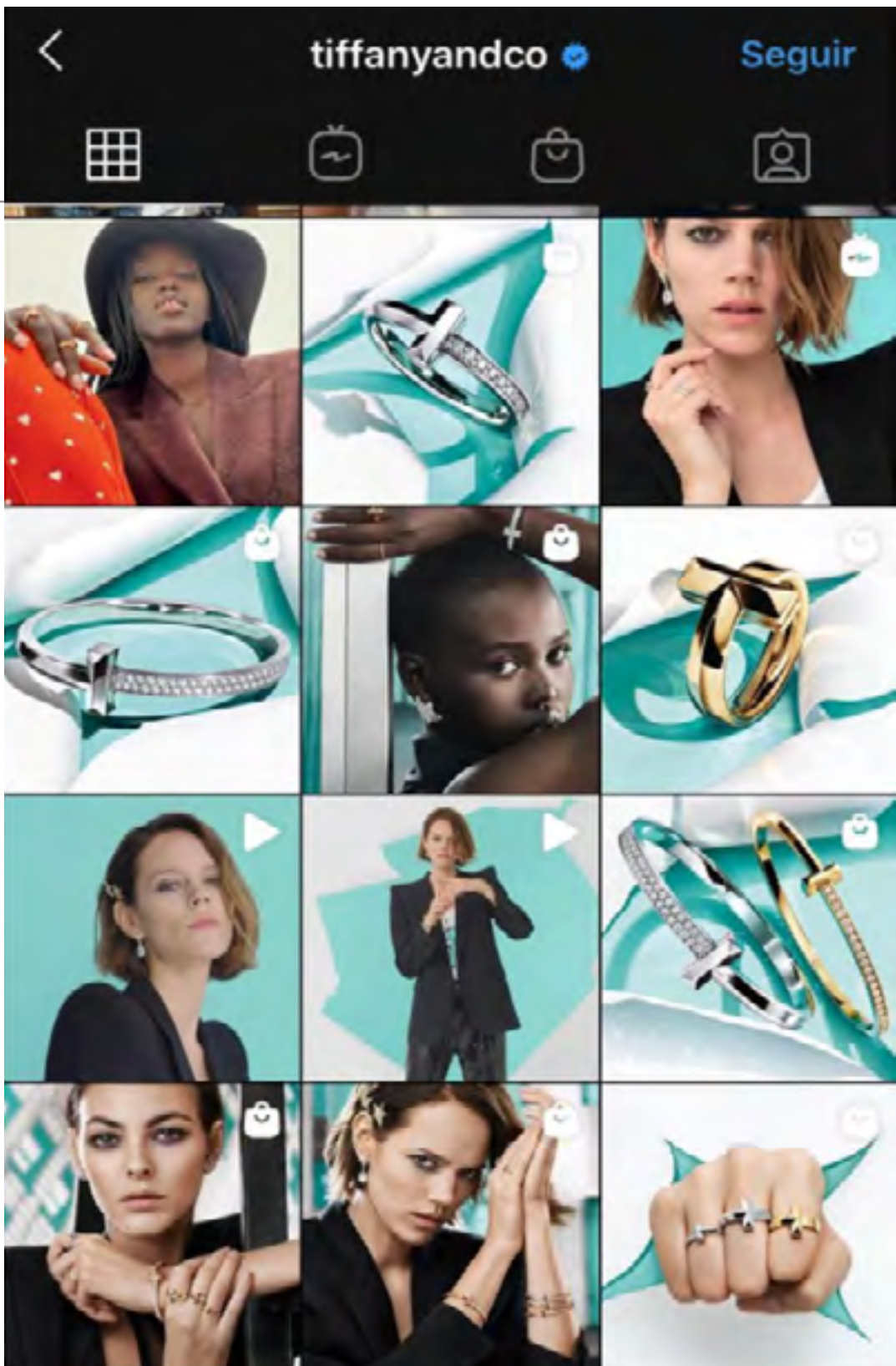


os símbolos da marca devem ser usados em todos os lugares possíveis: correspondências, publicações, viaturas, anúncios e etc.

A comunicação visual é especialmente importante para marcas de luxo porque elas são capazes de criar **ícones** muito rapidamente: é o caso do laranja da Veuve Clicquot, do azul e da blue box da Tiffany, do vermelho e do cavalo da Ferrari, do tweed da Chanel e do xadrez da Burberry, como exemplifica Ferreirinha. Perceba como a [Tiffany](#) e a [Veuve Clicquot](#) trabalham consistentemente suas identidades visuais em suas mídias sociais. Inserimos também uma foto da loja da Veuve Clicquot em Québec para exemplificar como a arquitetura pode reproduzir ícones (veja mais no Capítulo 7, destinado exclusivamente para abordar pontos de venda).







Obs: não se preocupe em criar esses ícones logo de cara, pois, segundo Ferreirinha, eles não necessariamente vêm com a criação da marca!

Os dois Cs da Chanel, as listras da Gucci e o monograma da Louis Vuitton marcam seus produtos e são imediatamente reconhecidos por terceiros, o que contribui para que eles sejam a escolha de compra dos consumidores. Aqui, voltamos a falar da importância de conhecer seus públicos e suas motivações, pois, enquanto o consumidor do tipo show-off, que compra artigos de luxo visando ostentar, dá preferência a produtos de rápida identificação, o consumidor do tipo intelectual, que é mais ligado às qualidades do produto, tende a preferir itens mais discretos. Ele valoriza muito mais a tradição, a qualidade e o design dos produtos e da marca, uma vez que não consome para ostentar, e sim para satisfazer uma realização pessoal.





Ou seja, antes de partir para a criação de uma identidade visual, a identidade corporativa precisa estar definida e clara. Afinal, o visual nada mais é que um reflexo dessa identidade, o qual funciona resumindo e reforçando-a. Tudo precisa ser trabalhado como um conjunto e, para Ferreirinha, dois fatores são indispensáveis na criação da identidade visual de uma marca de luxo:



- 1

Ela deve destacar a essência da marca e transcrever o patamar de diferenciação;
- 2

Ela deve conter o aspecto emocional pelo qual marcas de luxo se comunicam.

Afirmar que a identidade visual deve respeitar os códigos fundamentais da tradição de uma marca não significa dizer que ela não possa - e não deva - ser atualizada de tempos em tempos. É o caso da Saint Lohan, que em 2012 retirou o “Yves” de seu nome, e da Burberry, que atualizou seu logo em 2018. Confira abaixo o antes, à esquerda, e depois, à direita.



Para que sua identidade visual se conecte intimamente à essência de sua marca, naturalmente é necessário entender como ela se posiciona ou pretende se posicionar. Uma boa maneira de definir esse posicionamento é por meio da **filosofia institucional**, que utiliza-se de três principais pilares para guiar ações corporativas. Entendamos mais sobre tais pilares no capítulo seguinte.

FONTES:

ALLÉRÈS, Danielle: Luxo: Estratégias / Marketing, 2000.  
FERREIRINHA, Carlos: entrevista concedida para as autoras, 2020.  
KOSMANN, Guilherme: Estratégias de Marketing: Um Estudo Sobre o Mercado do Luxo, 2009.  
KUNSCH, Margarida: Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 2002  
LIPOVETSKY, Gilles: Luxo: Necessidade e desejo do supérfluo, 2004.  
ROCK CONTENT: <https://rockcontent.com/br/blog/dossie-das-geracoes/>, 2021.  
SÁ, Ricardo: Estratégias de marketing das empresas do mercado de luxo: um estudo do ponto de vendas de vestuário e acessórios no Brasil, 2008.  
SINEK, Simon: [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt-br), 2009.  
TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação Empresarial/Comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas, 1986.  
VALENTINO: <https://www.valentino.com/en-pt/experience/corporate-information>, 2020.  
VAZ, Márcia Gisela: Estratégias de comunicação de marcas de luxo - estudo de caso: Givenchy em Portugal, 2016.

## *CAPÍTULO 4:*

# MISSÃO, VISÃO E VALORES

Uma das formas encontradas para manter viva a identidade de uma marca e comunicá-la com precisão, criando uma imagem positiva para os públicos, é definir códigos de ética e manifestos que resumem a essência da marca. Para este guia, utilizaremos os compostos **missão, visão e valores**, que são muito utilizados nas teorias das relações públicas e da comunicação institucional.

A tarefa de fazer com que diversos públicos criem uma ligação com uma marca é tão importante e difícil de executar quanto fazer com que eles percorram um caminho de compra. Isso porque pessoas são complexas, suas motivações são as mais diversas e fazê-las criar conexões com marcas demanda, para além de conhecer seu público, conhecer a sua própria marca: sua missão, visão e seus valores. Você conhece sua marca? Seguramente muito mais que qualquer um, mas, para te ajudar a defini-la e comunicá-la da melhor forma, separamos algumas conceituações.

### *MISSÃO:*

É uma síntese do propósito da organização, deve enfatizar sua singularidade, mostrar o que a difere das demais organizações e como ela agrega valor para seus consumidores. Uma boa missão deve ser objetiva, concisa, clara, possível e inspiradora. Um bom exemplo é o da marca Chanel: eles declaram sua missão como sendo “Ser a Casa do Luxo, definir o estilo e criar o desejo, agora e para sempre”.

### *VISÃO:*

Demonstra aquilo que a marca pretende ser, servindo como uma diretriz para tomada de grandes decisões. Um exemplo bem tradicional é da marca brasileira Lupo, que tem como visão “ser marca líder e inspirar paixão em quem produz e em quem usa”.

### *VALORES:*

Trata-se dos princípios fundamentais nos quais se baseia a organização. A joalheria Swarovski, segundo seu site oficial, tem como seus valores: sustentabilidade, tradição, técnica e execução.



Essas definições feitas pelos autores Scott, Jaffe e Tobe em seu livro “Visão, Valores e Missão Organizacional: construindo uma organização do futuro” visam estruturar a filosofia institucional de uma marca e, quando bem utilizadas, guiam a organização na tomada de decisões. Ferreirinha acrescenta ainda o propósito como um composto essencial das diretrizes de uma marca.

Já entendemos que é importante se manter fiel quanto a seus valores, ter em mente sua missão enquanto marca e pensar sempre em aonde se quer chegar. No entanto, essa trilogia não é estática: marcas longevas, para se manterem no mercado, devem se atualizar e incorporar novos valores de tempos em tempos. Segundo Ferreirinha:

“é absolutamente fundamental fazer uma revisão dos códigos de ética (principalmente dos que foram criados há muitos anos) para incorporar valores e pautas exigidas pela sociedade. Competências como a diversidade, inclusão, empoderamento e sustentabilidade se tornaram competências críticas, fundamentais, protagonistas nas expectativas de consumo.

Acompanhar as tendências da sociedade é fundamental para se manter enquanto marca e garantir seu espaço frente a concorrentes. Segundo a empresa de previsão de tendências WGSN, até 2025 a Geração Z vai representar até 10% dos compradores de luxo do mundo e, para eles, luxo é mais do que preço e qualidade: é sobre singularidade, valores, inclusão e autoexpressão.

É importante ressaltar que, para que um valor novo seja incorporado à marca, ações concretas alinhadas a ele devem ser realizadas. A partir do momento em que se diz que a sustentabilidade faz parte dos princípios de sua marca, por exemplo, suas ações, eventos, produções e comunicação devem ser ao máximo sustentáveis, demonstrando, portanto, a responsabilidade e o cuidado que se deve ter quanto à filosofia e à comunicação institucional de uma organização.

Ferreirinha completa apontando a transparência, sustentabilidade, responsabilidade social, inclusão e diversidade como fortes tendências e elementos fundamentais de diferenciação e apropriação competitiva das marcas. No entanto, como já mencionado, a incorporação de valores e novos elementos à marca tem de ser algo muito bem pensado e estruturado,



caso contrário, pode acabar gerando uma crise de imagem. Até mesmo a Gucci, marca referência no segmento, já foi tema de polêmica por não acompanhar as exigências de uma geração cada vez mais preocupada e envolvida com causas sociais. A marca sentiu a necessidade de criar um departamento para tratar exclusivamente de questões de diversidade após lançar, em 2019, produtos acusados de racismo e apropriação cultural.

Para entender ainda mais sobre como definir a trilogia missão, visão e valores de uma marca, trouxemos um exemplo de um hotel do segmento do luxo que soube definir e comunicar esses conceitos de forma clara.

## CASE:

O Hotel [Honour and Grace](#), localizado em Ostrov, na República Tcheca, é um bom exemplo de alinhamento de missão, visão e valores. Seja por meio de seu nome ou das fotos dos ambientes que estão no seu website, é possível enxergar os valores com os quais ele se compromete enquanto organização. O hotel de primeira classe e 4 estrelas traz em seu site oficial os três pilares de forma muito clara, como veremos a seguir.





Segundo o site do Hotel Honour and Grace, sua missão se pauta em **“fornecer hospitalidade genuína e sincera, o que irá gravar uma experiência única no coração e na mente de cada hóspede”**. Perceba como a missão invoca o aspecto emocional, afinal o produto se trata de uma experiência.

Já sua visão é **“ser a primeira escolha dos convidados, com o objetivo de criar memórias eternas por meio de um serviço personalizado incomparável”**. Ela demonstra não só aonde se quer chegar, mas também o diferencial do hotel ao incorporar o serviço personalizado. A visão deve representar uma meta ousada, mas atingível, da organização, contendo, de preferência, um prazo para ser cumprida. Assim, uma maneira mais adequada de se explicitar a visão do Honour and Grace Hotel seria: “ser um hotel referência e a primeira escolha dos convidados até o ano de 2025”, por exemplo.

Por último, temos os valores: **“harmonia, originalidade, nobreza, otimismo, singularidade, confiabilidade, genuinidade, respeito, ambição, carisma e meio ambiente”**. Perceba como os valores nada mais são que palavras-chave que resumem as principais crenças da organização e guiam seu comportamento institucional. O hotel completa ainda dizendo que “somos guiados, em todas as nossas ações, por princípios morais que são inspirados por valores perpétuos e imperecíveis”, trazendo a moral e demonstrando se tratar de uma organização com uma reputação forte.

Nos próximos capítulos, seguiremos tratando das principais ferramentas de comunicação institucional. Tenha em mente que tanto a identidade quanto a missão, visão e os valores servem de base para guiar todas as estratégias que abordaremos a seguir. Eventos, patrocínios, pontos de venda e até mesmo a comunicação interna de uma organização devem sempre seguir as diretrizes dadas pela filosofia institucional da marca.

## FONTES:

FERREIRINHA, Carlos: entrevista concedida para as autoras, 2020.  
 HONOUR AND GRACE: <https://www.honourandgrace.com/>, 2020.  
 LUPO: <https://site.lupo.com.br/lupo/missao/>, 2021.  
 ROUTESTOFIANCE: <https://por.routestofinance.com/retail-luxury-brands-company-mission-statements-and-corporate-values>, 2021.  
 SCOTT, Cynthia. Visão, valores e missão organizacional. Construindo a organização do futuro, 1998.  
 SWAROVSKI: <https://www.swarovski.com.br/marca/>, 2021.  
 VAZ, Márcia Gisela: Estratégias de comunicação de marcas de luxo - estudo de caso: Givenchy em Portugal, 2016.  
 WGSN, New Luxury Stores: <https://www.wgsn.com/en/>, 2020. WGSN, New Luxury Stores: <https://www.wgsn.com/en/>, 2020.



## *CAPÍTULO 5:*

# EVENTOS

Após definir sua identidade corporativa, é preciso criar estratégias para fixá-la no imaginário de seus públicos. Quando alinhado à identidade da organização, um evento com propósito, objetivos e público-alvo claros e planejamento minucioso permite à marca uma interação intensa com seus públicos. A comunicação institucional entra em cena neste caso ao vincular essa interação aos valores inegociáveis da marca.

Isso porque os eventos são caracterizados pela abordagem individualizada e pela atenção concentrada dos participantes, que permitem uma interação sensorial e um despertar de emoções (ao contrário de mídias tradicionais, que trabalham mais com informações). Além disso, a adaptabilidade a mercados locais e o uso de experiências ao vivo facilitam o envolvimento do público-alvo e o impacto em seus comportamentos. Estas são as principais motivações de marcas para optarem por realizar eventos:

- 1 . Aumento da notoriedade;
- 2 . Construção ou melhora da imagem;
- 3 . Aproximação de públicos-alvo de difícil alcance;
- 4 . Apresentação de inovações na empresa ou em seus produtos;
- 5 . Possibilidade de divulgar a marca;
- 6 . Criação de relações pessoais para influenciar a decisão de compra.

Essas características tornam-se especialmente significativas para o setor de luxo, pois as empresas tendem a priorizar ações que as aproximam de seus públicos estratégicos e criam momentos únicos para eles. Para Kunsch, um evento é uma oportunidade excepcional para atingir **públicos específicos** de maneira assertiva. É uma ferramenta destinada a públicos homogêneos com interesses e hábitos similares - exatamente como ocorre no mercado de luxo.

Ferreirinha resume as recomendações para empreendedores quanto à realização de eventos em dois tópicos: ***obsessão por detalhes e histórias bem contadas***. Mesmo o mínimo deve ser trabalhado num patamar de excelência, pois é nos detalhes que reside a qualidade de diferenciação de marcas. Além disso, o **storytelling** é fundamental nos eventos: ele trata-se de criar uma narrativa para comunicar a essência e a identidade de uma marca, permitindo o encantamento do público-alvo e a ativação de todos os seus sentidos e emoções.

## CASE:

No Brasil e na cultura latinoamericana de modo geral eventos são ferramentas comunicacionais particularmente importantes. A comunicação convivial, representada pelos eventos de relacionamento, é, segundo ele, onde concentra-se o maior investimento de marcas. A estratégia foi utilizada pela marca Louis Vuitton em 2013 na inauguração de sua loja em Curitiba, a primeira fora do eixo São Paulo-Rio de Janeiro no Brasil.

O evento em questão foi um coquetel exclusivo para convidados, em que estavam presentes Valérie Chapoulaud-Floquet, então Presidente e CEO para as Américas, e Marc Sjostedt, na época Diretor Geral da Louis Vuitton no Brasil, Chile e Uruguai. Além disso, a top model curitibana Isabeli Fontana, que havia há pouco estrelado na campanha de outono/inverno da marca, foi uma das convidadas de honra.





O coquetel ocorreu dentro da própria loja, que, aliás, é um exemplo do que veremos no Capítulo 7, pois alinha-se não só à identidade visual da marca, mas também à sua tradição: os visitantes logo se deparavam com a “Arte de Viajar”, que honrava o legado da Louis Vuitton com uma coleção de baús, malas e acessórios de viagens, especialidade da grife desde 1854, ano de sua inauguração. A marca também homenageou alguns de seus modelos mais famosos de bolsas e demonstrou sua tradição por meio de um Hat Trunk.

O atendimento do evento foi descrito pela imprensa como impecável. Afinal, os convidados foram recebidos com champagne e doces especiais da Louis Vuitton. Perceba, na foto abaixo (retirada do Blog Marcia Toccafondo), o cuidado da marca em decorar macarons de dourado e confeccionar doces no formato de bolsas com folhas de ouro como enfeite.



Caso você não se sinta confortável organizando seu próprio evento, uma opção interessante é buscar um evento de valores e público-alvo similares aos seus e investir nele como patrocinador. O patrocínio, em realidade, pode assumir diversos formatos, desde o investimento em atividades nobres, até o apoio a causas sociais, ambientais e humanitárias. É o que veremos no capítulo a seguir.

## FONTES:

CARVALHO, Célia Maria; SOUZA, Kamila: A Atividade de Relações Públicas no Mercado de Luxo, 2017.  
 FERREIRINHA, Carlos: entrevista concedida para as autoras, 2020.  
 FOLHA DE LONDRINA: <https://www.folhadelondrina.com.br/folha-da-sexta/louis-vuitton-desembarca-em-curitiba-856455.html>, 2013  
 KUNSCH, Margarida: Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 2002  
 MARCIA TOCCAFONDO: <https://www.marcia toccafondo.com.br>, 2020.  
 ROCK CONTENT: <https://rockcontent.com/br/blog/brand-storytelling/>, 2021.  
 SILVA, L. R: A importância dos eventos como ferramenta de comunicação institucional, 2016.



## *CAPÍTULO 6:*

# PATROCÍNIO

O patrocínio enquanto ferramenta estratégica de comunicação permite um empréstimo de prestígio mútuo entre a marca patrocinadora e a organização patrocinada, em que os valores que representam o evento ou projeto podem ser associados à sua marca. No entanto, o uso desta ferramenta demanda alguns cuidados. O primeiro, como você já deve imaginar, é escolher meticulosamente uma organização alinhada aos valores de sua marca e ao que ela representa. O segundo, como aponta Ferreirinha, é posicionar-se como protagonista: marcas de luxo não foram feitas para ficar em segundo plano, mas sim para elevar o código de diferenciação da ação patrocinada. Essas são preocupações válidas porque o patrocínio é muito expositivo, uma vez que estabelece uma associação entre duas organizações: **se a imagem do patrocinado se mancha, o patrocinador também sofre as consequências.**

O patrocínio pode ser utilizado estrategicamente tanto por marcas grandes (como veremos no case que separamos), quanto por marcas pequenas e que estão adentrando o mercado. Segundo Ferreirinha, “para marcas de luxo surgindo no mercado é muito válido utilizar o patrocínio, mas desde que elas sejam consideradas o toque de prestígio: elas não entram para ser coadjuvantes.”

Existem diversos tipos de patrocínio: o social, por exemplo, busca associar a marca a ações “do bem”, gerando o chamado valor agregado à marca, em que o público consegue ver uma participação prática da marca em prol de uma causa. Causa esta que, vale reforçar, deve estar alinhada à filosofia e à comunicação institucional da organização, de modo que o patrocínio sirva ou como reforço de valores já inerentes à marca, ou como uma forma inicial de incorporar um novo valor. Um exemplo: imagine que uma marca X está patrocinando um evento sustentável e que trata do meio ambiente, mas cujos produtos não são ecologicamente sustentáveis. O investimento não só terá sido em vão, mas a situação pode gerar até uma repercussão negativa, uma vez que os consumidores estão cada vez mais vigilantes quanto aos aspectos morais de uma marca.

O patrocínio cultural associa a marca a um evento ou a uma ação cultural e aos valores que este representa, como inovação, tradição e

qualidade. A ideia do alinhamento mencionado acima, naturalmente, vale para todas as formas de patrocínio, inclusive para o esportivo. Um exemplo disso é a [Fórmula 1](#), que fechou, em 2012, um acordo de patrocínio com a Rolex. A marca participava da cronometragem oficial dos tempos de treinamentos e corridas da modalidade. Perceba como ambas as marcas trabalham com um público de alto poder aquisitivo, impulsionando as chances de sucesso da ação.

## ***OBSERVAÇÃO:***

Outra forma de patrocínio muito utilizada é o chamado “celebrity endorsement”, que consiste em uma marca patrocinar ou fazer uma colaboração com uma personalidade famosa. Segundo report da WGSN, fãs da Rihanna são 3.7 vezes mais propícios a comprar produtos dela do que de outras marcas.

A seguir, veremos um exemplo disruptivo de patrocínio, demonstrando uma das inúmeras formas de se aplicar esta ferramenta da comunicação institucional tão utilizada atualmente e exemplificando como marcas podem fazer uso dela para conquistar novos públicos de forma assertiva.

## **CASE:**

Um exemplo atual é o crescente patrocínio de grandes marcas de luxo nos chamados eSports (esportes eletrônicos ou ciberesportes). A Gucci, em maio de 2020, lançou um relógio exclusivo contendo o logotipo da Fnatic, uma organização de multigaming europeia. O acessório vem com as iniciais “GG” gravadas, que pode representar ou Guccio Gucci, ou “Good Game”. A marca também convidou cinco jogadores da equipe Fnatic para prestigiar seu desfile na primeira fileira, todos vestindo a grife.

A associação da Gucci à Fnatic pode parecer estranha à primeira vista, mas, ao entendermos um pouco mais sobre o mundo dos jogos online, percebe-se a dimensão desse universo, que, além de gerar uma receita de cerca de 1 bilhão de reais por ano, segundo a Forbes, atrai cada vez mais jovens. Focar no público jovem e entregar ações



que agreguem e chamem sua atenção é importante considerando que, segundo a WGSN, a Geração Z vem ocupando uma parcela cada vez mais significativa do mercado de luxo.

Além disso, tanto a Gucci quanto a Fnatic compartilham ideais como quebrar barreiras e representar inovação. A Gucci nos mostra que qualquer marca, quando bem estruturada, pode se utilizar positivamente da estratégia de patrocínio. Inovar pode ser uma ótima estratégia, desde que faça sentido com ambos os propósitos das organizações patrocinadora e patrocinada.



Outras marcas como Louis Vuitton e Armani recentemente também apostaram no mundo dos games com patrocínios inovadores. O patrocínio foi desde a criação de roupas digitais para jogos, até a produção exclusiva da maleta para o troféu da copa mundial de League of Legends. Michael Burke, presidente da Louis Vuitton, afirma que “a Louis Vuitton é associada com os troféus mais cobiçados do mundo. E agora estamos aqui, ao lado da copa do mundo de League of Legends”.

Agora que você leu sobre maneiras de alinhar eventos e patrocínios à sua identidade corporativa, partiremos para estratégias um pouco menos convencionais (mas igualmente poderosas) da comunicação institucional de marcas de luxo. No capítulo seguinte, falaremos da importância de encarar seu ponto de venda como uma ferramenta comunicacional - mesmo que você não possua uma loja física.

## FONTES:

E-ARENA: <https://e-arena.com.br/louis-vuitton-no-lol-skin-para-jogo/>, 2019  
 EXAME: <https://exame.com/casual/com-novo-relogio-gucci-se-aproxima-dos-e-sports/#:~:text=Um%20dos%20s%C3%ADmbolos%20da%20grife,os%20praticantes%20dos%20e%2Dsports>, 2020.  
 FERREIRINHA, Carlos: entrevista concedida para as autoras, 2020.  
 FORBES: <https://forbes.com.br/listas/2019/11/13-equipes-de-esports-mais-valiosas-do-mundo-em-2019/>, 2019  
 THOMAZI, M. R. O Patrocínio como Ferramenta de Comunicação Estratégica, 2012.  
 UOL: <https://motorsport.uol.com.br/f1/news/rolex-sera-a-responsavel-pela-cronometragem-oficial-da-f-1/560637/>, 2012  
 WGSN, Global: New Luxury Stores: <https://www.wgsn.com/en/>, 2020.

## CAPÍTULO 7:

### PONTO DE VENDA FÍSICO VS. E-COMMERCE

*“O ponto de venda é a tangibilização de um código fundamental, que é o templo: é quase como se estivéssemos falando e um altar em um ambiente religioso.”*

*CARLOS FERREIRINHA*

Se, em 2002, Margarida Kunsch já apontava para a arquitetura como uma forma menos tradicional de comunicação de uma organização, neste ano Ferreira confirma que o ponto de venda é fundamental para a construção de relacionamentos de marcas de luxo, comparando-o a um “templo de adoração a marcas”. O intuito deste capítulo é demonstrar como, similarmente ao que ocorre com eventos e com patrocínios, um ponto de venda (seja ele físico ou online) pode transmitir valores e tornar-se um aliado da comunicação institucional. Este é o caso, por exemplo, da designer de luxo Gabriela Hearst, que incorporou em sua loja em Londres o conceito de sustentabilidade, com o qual a marca se compromete.

Quando se fala em ponto de venda, é comum que se fale também em merchandising, técnica que visa dispor produtos da maneira mais vendável possível. O objetivo é encantar o cliente com fatores que



*A lealdade de marca é construída por meio da conexão emocional com os consumidores. Desenvolvê-la e mantê-la requer consistência em todos os detalhes da estratégia da marca, não somente na loja, mas também em seus websites, promoções e propagandas.*

vão desde a localização e a aparência do edifício, o layout da loja e da vitrine, a apresentação dos bens e as cores, temas e estilos do interior, até os aspectos do design de interiores como luz e uso de imagens. A combinação de todos esses aspectos alinhados à identidade organizacional imergem o consumidor na experiência e cultura da marca por meio de seus sentidos, criando uma experiência única.

No segmento de luxo, dois tipos de lojas chamam a atenção particularmente. As “Flagship Stores” são lojas grandes, decoradas com elegância e se localizam em ruas comerciais famosas (como a Quinta Avenida, em Nova Iorque). Os bens ficam dispostos em prateleiras vazias para destacar itens individuais e os funcionários são extremamente bem treinados e bem vestidos, o que ajuda a despertar o sentimento de exclusividade no consumidor. Enquanto isso, uma “store-within-a-store” funciona como uma “mini loja” dentro de lojas de departamento sofisticadas, como a Sakse a Bloomingdale’s. Esse tipo de loja permite às marcas controlar o preço e distribuição de seus produtos, ao invés de simplesmente vendê-los às lojas de departamento. Outras orientações para o merchandising de grifes de luxo incluem:

**1.**

Criar uma atmosfera completa de luxo: todos os detalhes, das luminárias às prateleiras e sinalizações, devem passar a mensagem de luxo e elegância, estimulando o uso dos sentidos. O elevador da loja da Louis Vuitton em Paris, por exemplo, é inteiramente preto e silencioso, para que o consumidor sintá-se extasiado quando as portas se abrem.

2. Consagrar a exclusividade: compradores de luxo querem se sentir especiais. Atender com hora marcada, convidar alguns clientes para conhecer novos produtos de antemão e criar pedidos sob encomenda são técnicas que ajudam a criar essa aura de exclusividade.
3. Pensar de forma estratégica: coloque-se no lugar do seu comprador e antecipe o que ele necessita para desfrutar plenamente da experiência da marca. Compradores de roupas esperam espelhos e uma boa iluminação para provar o item. Se sua loja fica num shopping ou numa área para pedestres, é conveniente ter um banco em que os clientes possam descansar. O que mais você pode oferecer ao seu público? As opções vão desde estações para carregar o celular até inserir um spa dentro da sua loja.
4. Dar valor ao atendimento: os representantes de venda, além de se comunicarem efetivamente com clientes e se lembrarem de informações detalhadas sobre os produtos, devem incorporar traços-chave da marca. Essa compreensão completa da organização por parte dos funcionários, como veremos no capítulo a seguir, é um ponto decisivo.

Uma parcela significativa do mercado de luxo é representada pela experiência que o consumidor possui na loja: é por isso que a Louis Vuitton possui um café em Osaka, no Japão, que a Armani de Milão tem um espaço para exibir coleções exclusivas e apresentações VIP e que a Nordstrom em Nova Iorque possui um cardápio com nove opções de bebidas e comidas, que vai de frutos do mar a donuts. Entretanto, como aponta [Claudia D'Arpizio](#), sócia da Bain & Company, a crise causada pelo Covid-19 força a indústria do luxo para a direção oposta e a obriga a pensar mais criativamente e a se reinventar ainda mais rapidamente. Segundo a [Bain](#), as compras de luxo feitas online poderão representar até 30% do segmento de luxo até 2025.





*Louis Vuitton Café, no Japão*

Claro que, considerando que a parcela das gerações mais jovens cresce diariamente dentre os consumidores de luxo, a transição para o online já era esperada. Entretanto, a mudança de hábitos destacou a importância de marcas de luxo explorarem o marketing digital e a integração de canais (também conhecida como [omnichannel](#)), principalmente porque muitos dos hábitos digitais desenvolvidos durante a pandemia devem permanecer depois dela.

Além disso, em breve canais digitais estarão envolvidos em todas as compras de luxo, pois consumidores realizarão pesquisas e passarão por aplicativos mesmo que não finalizem a compra diretamente pela internet.



*Por que não criar uma jornada de compra que integre o on e o off? Foi o que a Burberry fez no shopping Ginza, em Tokyo, posicionando QR codes em bandeiras cor de pistache pelo shopping. Com seus smartphones, consumidores participam de uma experiência de inteligência artificial em que conseguem ver os veados da Burberry por realidade aumentada e compartilhá-los em suas redes sociais.*

É hora de as marcas se perguntarem **como levar a experiência do ponto de venda para o online.**

Durante a pandemia, muitas marcas adotaram a estratégia de transformar provadores, desfiles e exposições em uma experiência virtual. Outras enviam “mimos” para os consumidores junto de suas compras. Segundo a [Bain](#), essas são medidas para maximizar a resiliência a curto prazo das marcas: a reafirmação de medidas de proteção sendo tomadas, a adoção de um senso de comunidade em meio ao distanciamento social e a atenção especial dada aos principais consumidores são formas de se manter relevante para clientes. Enquanto isso, para proteger a linha de topo, a Bain recomenda testar novas formas de se relacionar com clientes, como, por exemplo, enviar mensagens dos gerentes

de loja para os principais consumidores. Com o mundo mudado pós-pandemia, o luxo precisará se readaptar. De acordo com a [Bain](#), cada aspecto do mercado, da criação à distribuição e principalmente a interação com o consumidor final deverá ser repensada para conter a **“magia da experiência de luxo”**. Isso significa que, além da segurança obrigatória em lojas, formas criativas de atrair o consumidor à loja ou de levar o produto até ele farão toda a diferença. A tendência é que as lojas físicas ganhem outro papel e significado, muito mais atrelado a **branding e a experiências de consumo** do que a compras propriamente ditas.

É nesse sentido que a WGSN aponta que quanto mais serviços automatizados e eletrônicos tornam-se “a norma”, mais os consumidores



de luxo têm priorizado o contato humano e experiências “na vida real”. Até mesmo a Geração Z, que é hiperconectada, ainda ama a experiência de comprar pessoalmente. Isso porque humanos possuem uma série de vantagens sobre máquinas: a WGSN aponta a criatividade e o artesanato, a capacidade de surpreender e a empatia como atributos humanos que, se explorados, podem se tornar diferenciais para marcas. A Gucci já adotou essa ideia e criou o cargo “store connector”, cuja função é se conectar emocionalmente a clientes para ajudá-los a explorar as novidades da casa.

## CASE:

Como visto, o ponto de venda de uma marca de luxo deve ser capaz de traduzir sua filosofia institucional. Algumas marcas, entretanto, ultrapassam essa ideia de modo a criar verdadeiras imersões de experiência na organização: é o caso da Tiffany & Co., a mais famosa marca de joalheria do mundo. A Tiffany inaugurou em 2018 uma loja exclusiva em Londres que conta com uma máquina de venda automática, por meio da qual o cliente consegue adquirir perfumes sozinho. Todo o espaço foi planejado para elevar o conceito de interação com produtos, permitindo ao consumidor customizar presentes e conferir linhas exclusivas da marca, como a famosa linha de “objetos do dia a dia”: itens como copos, canetas e canudos da Tiffany. O vice-presidente e diretor de criação de design de lojas da marca, Richard Moore, afirma que a loja é integrada com monitores lúdicos que refletem a inteligência e o humor do design da Tiffany, criando assim um ambiente único e experimental.





A Tiffany realmente não brinca em serviço quando o assunto é experiência do consumidor: em 2017 a marca abriu um café temático impecável em sua loja localizada no último andar da Fifth Avenue, em Nova Iorque. Mais recentemente, neste ano, abriu também o “Tiffany Blue Box Cafe” em Londres, que reflete a ideia do café de NY. Ambos são inteiramente pintados com a cor que é marca registrada da Tiffany (literalmente): o Tiffany Blue® busca trazer ao cliente a sensação de entrar dentro de uma caixinha da marca, atraindo visitantes de todo o mundo e oferecendo o tão sonhado “breakfast at Tiffany’s”. Abaixo, uma foto do café em Londres:



Agora que entendemos o impacto da utilização do ponto de venda como ferramenta estratégica, trataremos de outra ferramenta essencial para qualquer marca (e especialmente para marcas do mercado de luxo): o atendimento. Um ponto de venda estratégico, seja ele on ou offline, somado ao atendimento exclusivo que o luxo exige são capazes de atrair e impactar positivamente clientes e comunicar o que sua marca deseja expressar. Abordaremos o atendimento como parte da comunicação interna (uma vez que sua excelência depende dela), a qual, como vimos no Capítulo 1, é por si só um composto da comunicação integrada, bem como a comunicação institucional.

## FONTES:

BAIN: <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2020/spring-luxury-report/>, 2020.  
 BAIN: <https://www.bain.com/insights/luxury-after-coronavirus/>, 2020  
 CASASUL: <https://www.casasul.com.br/tiffany>, 2020  
 CHRON: <https://smallbusiness.chron.com/merchandising-techniques-luxury-retail-18464.html>.  
 FERREIRINHA, Carlos: entrevista concedida para as autoras, 2020.  
 FORBES: <https://forbes.com.br/forbeslife/2019/01/10-tendencias-que-marcara-o-segmento-de-luxo-em-2025/>, 2019  
 HELEN KATHARINE: <https://www.helenkatharine.com/visual-merchandising/>, 2018.  
 HELLO MAGAZINE: <https://www.hellomagazine.com/fashion/news/2018071059806/tiffany-and-co-new-store-covent-garden/>, 2018  
 KUNSCH, Margarida: Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 2002  
 NATURAL INSIGHT: <https://www.naturalinsight.com/blog/the-fundamentals-of-luxury-merchandising-made-simple>, 2019.  
 WGSN, Global: New Luxury Stores: <https://www.wgsn.com/en/>, 2020.  
 WGSN, Luxury Attitudes: Going Tech-Free: <https://www.wgsn.com/en/>, 2020.  
 WGSN, Selling Luxury to Gen Z: <https://www.wgsn.com/en/>, 2019.



## CAPÍTULO 8:

# COMUNICAÇÃO INTERNA E ATENDIMENTO

A comunicação interna diz respeito a um público muito importante em qualquer organização, que está presente no dia-a-dia da marca e, assim como todos os seus outros aspectos (produto, espaço físico etc), também representa e reflete sua filosofia. Estamos falando do público interno de uma organização, o qual, segundo a teórica Margarida Kunsch, é um público multiplicador. Em outras palavras, ele é **porta-voz da organização** àqueles que estão ao seu redor, seja de forma positiva ou negativa. Uma boa comunicação interna, para Kunsch, é aquela que mantém os funcionários informados e motivados, antecipa expectativas e frustrações, facilitando o gerenciamento e a prevenção de conflitos. Agora que entendemos um pouco da definição e do que engloba a comunicação interna, mergulharemos em sua importância e em exemplos de medidas que auxiliam sua marca a atingir excelência nesse aspecto.

É extremamente necessário que todos os colaboradores conheçam a filosofia da empresa, pois somente assim eles conseguirão refleti-la em suas funções práticas. Quando isso ocorre, o público interno dissemina os valores da organização e torna-se, de certa forma, parte da comunicação institucional. Ferreirinha reforça a importância desse ponto afirmando que, apesar de esses processos serem similares aos de marcas tradicionais, no luxo eles são intensificados. Isso significa dizer que a comunicação interna precisa reforçar ainda mais a essência, a história e o código de tradição das marcas, pois é isso que as diferenciam e sustentam seus preços elevados.

Para que isso aconteça, é fundamental que os gestores reconheçam a importância da capacitação dos colaboradores. Cursos profissionalizantes e experiências de imersão no conceito da organização resultam num atendimento e relacionamento excepcionais de todos os funcionários. Em entrevista para a Gazeta do Povo em 2013, Valérie Chapoulad-Floquet, então CEO da Louis Vuitton nas Américas, afirmou que, devido à necessidade de preparar os funcionários, a loja da marca no Líbano demorou 10 anos para ser aberta, enquanto na China os integrantes passaram seis meses em treinamento. Segundo ela, “a ideia é que eles entendam o espírito da Louis Vuitton e que se sintam parte de uma família”. Afinal, como aponta Ferreirinha, marcas de

luxo não necessariamente pagam mais a seus funcionários por estarem neste segmento. O que muitas vezes os atrai, na verdade, é o código de fascínio e emoção de fazer parte daquela história.

O empresário aponta para o atendimento, juntamente à ferramenta de eventos, como protagonistas para a transmissão dos valores das marcas. Um atendimento excepcional não é um diferencial, e sim um pré-requisito, afinal, por meio dele é possível extrair informações que servirão de base para uma boa segmentação do público. Nunca é demais compreender seu público, seus hábitos, suas ocasiões de consumo e seu perfil. Essas informações são valiosas, assim como os atendentes que as detêm. Para Ferreirinha, “o atendimento é a grande chave da equação para se criar um engajamento com os valores dessa marca”. Trata-se, portanto, de um investimento valioso e que deve ser reconhecido como central na comunicação institucional. Afinal, 70% dos consumidores estão dispostos a pagar mais caro por produtos e serviços quando são bem atendidos.

Um ambiente saudável de trabalho é aquele que oferece abertura para o colaborador, onde suas ideias têm espaço e importância e, principalmente, onde sua função é reconhecida como decisiva para o bom funcionamento da organização. Os gestores devem desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação e seu papel nos processos de gestão participativa. O público interno, assim como consumidores e fornecedores da marca, é um público valioso, e é necessário olhar cada vez mais para a comunicação interna. A Bain apontou a garantia de uma comunicação interna e externa nítidas e oportunas como um fator-chave para marcas que buscam estabelecer uma nova estrutura de liderança.

Vejamos a seguir uma marca de luxo referência que se destaca no assunto comunicação interna e excelência.

## CASE:

A marca italiana Gucci destacou-se em 2020 por estar na lista dos melhores lugares para se trabalhar, segundo a consultoria global Great Place to Work. A Gucci Itália já esteve na lista ano passado e segue mostrando que se dedica a proporcionar um ambiente saudável para seus colaboradores. Esse reconhecimento leva em consideração cinco critérios principais para análise dos locais de trabalho, sendo eles: respeito, credibilidade, equidade, orgulho e coerência.



Neste ano, com aprovação de 80% dos funcionários, a Gucci americana recebeu a mesma certificação, demonstrando coerência entre a organização como um todo. Em ambas as filiais, cerca de 90% dos colaboradores dizem ter orgulho de dizer a outras pessoas onde trabalham. Na Gucci América, algumas das características apontadas pelos funcionários foram o sentimento de fazer a diferença na companhia e o de orgulho pelos resultados que obtêm, a forma como a Gucci os fez sentir bem-vindos quando entraram na empresa e a incorporação, pelos executivos, das melhores características da organização.

Já a Gucci Itália define o motor de sua reinvenção como sendo a capacitação dos funcionários e a comunicação aberta e transparente. Destaca também os valores-chave da organização, como a inovação e a ruptura do status-quo, como mencionamos no case do Capítulo 6. Reconhece, por fim, que seus funcionários são sua principal força vital, e por isso compromete-se a fornecer-lhes “todas as oportunidades possíveis de melhoria”.

Em sua certificação, a marca, que tardou a abraçar a causa da diversidade, como mencionado no Capítulo 4, reforça firmemente seu compromisso com a inclusão, a diversidade, a igualdade de gênero e com a cidadania ativa. No portal Gucci Equilibrium, criado para divulgar seu “compromisso de gerar mudanças positivas para as pessoas e para o nosso planeta”, encontram-se alguns dos cuidados que a marca possui para com seus colaboradores. Uma pequena declaração encontrada na página inicial do Equilibrium firma a crença da organização em autoexpressão livre, diferenças, diversidade, respeito e inclusão, o que “também significa garantir que as pessoas que ajudam a criar nossas coleções sejam tratadas justamente ao longo da nossa cadeia de mantimentos”.

De acordo com Marco Bizzari, presidente e CEO da Gucci, “quanto mais você está exposto a diferentes visões e experiências, mais você alimenta a criatividade, a cultura e o crescimento da empresa”. Por isso, desde 2019, o Conselho de Patrimônio Global da Gucci define metas relacionadas ao aumento da diversidade, equidade e inclusão, como:

- a) Atrair, recrutar e selecionar talentos sub-representados** e expandir as práticas inclusivas nos processos de contratação e entrevistas;
- b) Desenvolver, engajar e reter funcionários** por meio de programas de crescimento na carreira, treinamento e educação e intercâmbios

globais. Além disso, a Gucci forneceu treinamentos de preconceito inconsciente, discussões sobre questões raciais e LGBTQIA+ e criou “Employee Resource Groups” focados em mulheres e na comunidade LGBTQIA+. A organização mantém também os Padrões de Conduta Empresarial LGBT da ONU para eliminar a discriminação no local de trabalho;

**c) Garantir a paridade salarial de gênero até 2025 em todos os países.**

Outras metas incluem o aumento da diversidade no nível de gestão, a criação de oportunidades para pessoas com deficiência e a adoção da linguagem não binária. Todas essas medidas visam criar um ambiente seguro para seus funcionários, em que haja comunicação, compreensão e empatia, aumentando, conseqüentemente, seus níveis de satisfação e desempenho.

A Gucci investe na criação de uma cultura corporativa forte, consolidada e alinhada aos seus valores chave. Segundo a própria marca, “uma forte cultura corporativa aumenta o compromisso e o engajamento, ao mesmo tempo que promove a colaboração, a comunicação e o trabalho em equipe - o que se traduz em uma experiência positiva do funcionário e resultados financeiros otimistas”. Sendo assim, os valores-chave divulgados no portal são: respeito, responsabilidade, inclusão, confiança, ousadia e empoderamento de pessoas para que elas sejam pilares de mudança.

O portal Gucci Equilibrium é exemplar no que diz respeito a comunicação interna e impacto social, pois, além de divulgar informações, se conecta com pessoas e desperta nelas orgulho (ou desejo) de trabalhar na Gucci. Vale a pena [entrar no portal](#) e conferir todas as iniciativas da marca.

## FONTES:

BAIN: <https://www.bain.com/pt-br/about/media-center/press-releases/south-america/2018/luxury-market-grows-to-260-billion-in-2018-a-trend-that-should-continue-until-2025/>, 2018  
 CARVALHO, Célia Maria; SOUZA, Kamila: A Atividade de Relações Públicas no Mercado de Luxo, 2017.  
 FERREIRINHA, Carlos: entrevista concedida para as autoras, 2020.  
 GAZETA DO POVO: <https://www.gazetadopovo.com.br/viver-bem/moda-e-beleza/os-segredos-da-louis-vuitton/>, 2013  
 GREAT PLACE TO WORK: <https://www.bestworkplaces.it/aziende/gucci/>, 2019  
 GREAT PLACE TO WORK: <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/7007182>, 2020  
 GUCCI EQUILIBRIUM: <https://equilibrium.gucci.com/>, 2020.  
 KUNSCH, Margarida: Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 2002



## POR FIM, MAS NÃO MENOS IMPORTANTE...

Agora que já visitamos as ferramentas mais importantes para a comunicação institucional de luxo, estamos chegando ao fim deste material. Vale ressaltar que as ferramentas que estão contidas neste guia foram escolhidas com base em uma extensa pesquisa, resultado de um trabalho de conclusão de curso. Consultamos, por isso, diversos materiais acadêmicos e realizamos uma entrevista com um especialista em luxo, para assim definir quais temas seriam mais relevantes para este guia.

Entretanto, a comunicação institucional é um campo muito mais amplo. Além da comunicação visual, por exemplo, que foi abordada no Capítulo 3.1, muitos profissionais de comunicação trabalham com a identidade verbal, que indica quais as palavras-chave da expressão da marca. Muitas empresas utilizam também as redes sociais para fortalecer suas comunicações institucionais. Todos esses instrumentos podem gerar resultados, desde que sejam alinhados aos objetivos e - principalmente - à essência e identidade corporativa da marca. Somente um diagnóstico completo de um profissional poderá indicar quais as melhores estratégias a traçar.

Recomendamos também aprofundar-se nos outros compostos da comunicação integrada (comunicação mercadológica e interna), pois todos são igualmente importantes e complexos por si só. Tomemos por exemplo a comunicação interna: apesar de ter sido incluída no guia, ela foi abordada sob a ótica da comunicação institucional. A comunicação interna, na realidade, possui um modo de funcionamento, ferramentas e termos próprios (como clima organizacional e cultura corporativa), que, por não serem nosso foco, ficaram de fora do material.

Esperamos que você tenha tirado insights e ensinamentos valiosos do *eBook LEGUIDE: Comunicação Institucional de Luxo para Empreendedoras* e que ele seja útil em sua jornada empreendedora. Mas, mais do que isso, nosso objetivo com a produção deste guia é fazer com que você se sinta convidado a explorar mais sobre a comunicação de luxo. A comunicação é um campo vasto, fascinante e repleto de possibilidades, e nenhum outro segmento permite trabalhá-la de forma tão lúdica, emocional e intensa! Com carinho,

Clara C. Bernardino & Victória Santos Spengler

